

ملخص حول محور تقييم و تصنيف الوظائف

بعد الانتهاء من عملية التوصيف و المصادقة عليها تأتي الخطوة الحاسمة المتمثلة في تحديد معايير دقيقة لقياس الوظائف و تقييمها .و تؤكد طريقة EVA على أنه لا وجود البتة للقيم أو الأوزان المطلقة للوظائف، بل تبقى كل قيمة أو وزن يمنح لأي وظيفة عبارة عن تقدير نسبي، مما قد يثير احتجاجات او اعتراضات بعض الأفراد، لذلك ينبغي الحرص على توضيح و تدقيق المعايير المستعملة بما يوصل إلى نتائج موضوعية و يقنع الجميع بمصداقية العملية.

لتحقيق هذا الهدف الجوهرى و تجنب أخطاء التقييم ينبغي مراعاة العوامل التالية :

- تجنب الأحكام المسبقة، و الأفكار المقبولة و التعميمات الخاطئة أثناء التحليل و التوصيف، و عدم مراعاة جنس شاغل المنصب ذكرا كان أو أنثى ؛
- التطبيق المنظم و الشامل للمعايير على كل الوظائف دون استثناء، و تجنب تكرار بعض المعايير المستخدمة في تقييم الوظيفة الواحدة ؛
- عدم الاهتمام بشاغل الوظيفة لأن التقييم يتعلق بالوظيفة لا بالشخص، و يتطلب هذا العامل حيادا و تجردا كبيرين للتخلص من الذاتية و المؤثرات الشخصية لاسيما في المؤسسات الصغيرة ؛
- الاعتماد على محللين ذوي خبرة كافية قادرين على إنجاز تقييم موضوعي و محايد، و إن اقتضى الأمر اللجوء إلى هيئات خارجية ؛
- مراقبة نتائج التقييم عن طريق المقارنة بين الوظائف و يستحسن استخدام مصفوفة لإجراء هذه المقارنة ؛
- ترتيب الوظائف وفق تسلسلها القيمي ثم عرضها على كل الجهات المعنية للحصول على الموافقة أو إجراء بعض التعديلات إن اقتضى الأمر، على أن تنتهي عملية التقييم بالتوافق العام .

مفهوم تقييم الوظائف :

تعرف عملية تقييم الوظائف بأنها العملية التي يتم بموجبها تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة من وظائف المنظمة مقارنة بالوظائف الأخرى من حيث الخصائص و الواجبات و المسؤوليات و المهام و ظروف العمل و المؤهلات اللازمة و النتائج المترتبة. و هذه العملية يستفاد منها في كثير من أنشطة الموارد البشرية أهمها تحديد الأجر العادل لكل وظيفة و وضع هيكل للرواتب و الأجور على مستوى المنظمة.

يقصد به أيضا وضع نظام رتبي عادل للمناصب(الوظائف) لتحديد مكانتها في السلم الوظيفي، و المستخدم في وضع أسس لمعدل الأجور و لتجنب عدم المساواة في الأجور، و هذا ما يجعل "عملية تقييم الوظائف من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية، و التي تؤثر بدورها على إمكانية استقطاب الكفاءات و تقليل التكاليف التشغيلية و زيادة العائد.

هي عملية تحديد و ترتيب الوظائف المختلفة في المنشأة على أساس أهميتها النسبية في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة .

أهمية تقييم الوظائف: تهدف عملية تقييم الوظيفة إلى :

- تحديد القيمة النسبية أو حجم الوظائف (النسبية الداخلية) بناء على أحكام عادلة و سليمة و متسقة ؛
- إنتاج المعلومات المطلوبة لتصميم و صيانة هياكل عادلة و قابلة للدفاع عن الرتب و الأجور؛

ملخص حول محور تقييم و تصنيف الوظائف

- توفير أساس موضوعي قدر الإمكان لتصنيف الوظائف داخل هيكل الدرجات ، وبالتالي تمكين اتخاذ قرارات متسقة بشأن تصنيف الوظائف؛
- تمكين مقارنات سوقية سليمة مع الوظائف أو الأدوار ذات التعقيد و الحجم المتكافئين ؛
- التحلي بالشفافية؛
- يجب أن يكون الأساس الذي يتم على أساسه تحديد الدرجات و تصنيف الوظائف واضحا ؛
- التأكد من أن المنظمة تفي بالأجر المتساوي لقاء العمل المتساوي القيمة.

الهدف من تقييم الوظائف:

الهدف الرئيسي هو تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة في المنظمة لتكون بمثابة أساس لتطوير هيكل الرواتب المتساوي. ينص تقرير منظمة العمل الدولية على أن الغالبية العظمى من أنظمة تقييم الوظائف تتمثل في تحديد القيم النسبية لمختلف الوظائف في منشأة أو آلية معينة ، أي أنها تهدف إلى تحديد القيمة النسبية للوظيفة. و المبدأ الذي تستند إليه جميع مخططات تقييم الوظائف هو مبدأ وصف و تقييم قيمة جميع الوظائف في الشركات من حيث عدد العوامل التي تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى. يمكن استخلاص الأهداف التي يوفرها تقييم الوظائف في :

- ✓ توفير إجراء قياسي لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة
- ✓ تحديد الفروق العادلة في الأجور بين الوظائف المختلفة في المنظمة.
- ✓ القضاء على عدم المساواة في الأجور.
- ✓ التأكد من أن الأجور يتم دفعها لجميع الموظفين المؤهلين لمثل العمل.
- ✓ تشكيل أساس لتحديد الحوافز و خطط المكافآت المختلفة.
- ✓ تعد بمثابة مرجع مفيد لتحديد المظالم الفردية فيما يتعلق بمعدلات الأجور.
- ✓ توفير المعلومات لتنظيم العمل ، و اختيار الموظفين ، و التنسيب ، و التدريب و العديد من المشاكل المماثلة الأخرى.
- ✓ توفير معيارا لجعل التخطيط الوظيفي للموظفين في المنظمة.

إجراءات تقييم الوظيفة:

على الرغم من أن الهدف المشترك للتقييم الوظيفي هو تحديد القيمة النسبية للوظائف في التسلسل الهرمي للوظائف ، فلا يوجد إجراء مشترك لتقييم الوظيفة تتبعه جميع المنظمات. على هذا النحو ، يختلف إجراء تقييم الوظيفة من منظمة إلى أخرى. على سبيل المثال ، تتلخص إجراءات تقييم الوظائف في الخطوات الثمانية التالية :

1- المرحلة التمهيدية: في هذه المرحلة ، يتم الحصول على المعلومات المطلوبة عن الترتيبات الحالية ، و يتم اتخاذ القرارات بشأن الحاجة إلى برنامج جديد أو مراجعة أحد البرامج الحالية و يتم اختيار خيار واضح لنوع البرنامج الذي ستستخدمه المنظمة.

2- مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة ، يتم إعداد برنامج التقييم و يتم إبلاغ أصحاب الوظائف المتأثرين. يتم وضع الترتيبات اللازمة لإنشاء فرق عمل مشتركة ويتم اختيار عينة من الوظائف المراد تقييمها.

ملخص حول محور تقييم و تصنيف الوظائف

- 3- **مرحلة التحليل:** هذه هي المرحلة عندما يتم جمع المعلومات المطلوبة عن عينة من الوظائف. هذه المعلومات بمثابة أساس للتقييم الداخلي والخارجي للوظائف.
 - 4- **مرحلة التقييم الداخلي:** بجانب مرحلة التحليل هي مرحلة التقييم الداخلي. في مرحلة التقييم الداخلي ، يتم تصنيف عينة وظائف علامة البدلاء عن طريق مخطط التقييم المختار كما تم إعداده في مرحلة التخطيط. ثم يتم تصنيف الوظائف على أساس البيانات في انتظار جمع بيانات أسعار السوق. يتم التحقق من القيمة النسبية للوظائف من خلال مقارنة الدرجات بين الوظائف.
 - 5- **مرحلة التقييم الخارجي:** في هذه المرحلة ، يتم جمع المعلومات عن أسعار السوق في ذلك الوقت.
 - 6- **مرحلة التصميم:** بعد التأكد من درجات الوظائف ، تم تصميم هيكل الرواتب في هذه المرحلة.
 - 7- **مرحلة الدرجات:** هذه هي المرحلة التي يتم فيها تقسيم الوظائف المختلفة إلى هيكل الراتب كما تم تصميمها في المرحلة السابقة.
 - 8- **تطوير و الحفاظ على المرحلة:** هي المرحلة النهائية في برنامج تقييم الوظائف. في هذه المرحلة ، يتم تطوير إجراءات الحفاظ على هيكل المرتبات بهدف استيعاب الضغوط التضخمية في مستويات الرواتب ، وترتيب الوظائف الجديدة في الهيكل وفيما يتعلق بالوظائف الموجودة في ضوء التغيرات في مسؤولياتهم ومعدلات السوق.
- طرق تقييم الوظائف :**
- لتقييم الوظائف تم تطوير و استخدام عدد كبير من الأساليب ، فتقسم إلى مجموعتين من الطرق هما: مجموعة الطرق الوصفية، و مجموعة الطرق الكمية، و فيما يلي شرح لكل منهما :
- أولا : الطرق الوصفية**
- 1- **طريقة الترتيب البسيط**
هي من أبسط الطرق و أقدمها، و تتناسب مع الشركات الصغيرة (التي يكون عدد الوظائف فيها قليلاً). يتم حسب هذه الطريقة ترتيب الوظائف من أعلاها إلى أدناها دون النظر إلى الفرد شاغل الوظيفة، و دون النظر إلى الأجر المدفوع لتنفيذها و . يتم الترتيب على مستوى كل إدارة من إدارات الشركة، ثم على مستوى الشركة ككل .
عملياً: نختار الوظيفة التي تأتي في الأعلى من حيث الأهمية .
ثم نختار الوظيفة التي تأتي في الأخير من حيث الأهمية.
و أخيراً : نختار الوظيفة التي تأتي في الوسط من حيث الأهمية.
- مثال :إذا كان لدينا في شركة الوظائف الخمس التالية : مشرف مبيعات ، مندوب مبيعات، كاتب حسابات، أمين صندوق ، سكرتير . فالترتيب البسيط يتم وفق الآتي:
- ✓ وظيفة سكرتير في المرتبة الأخيرة
 - ✓ وظيفة مشرف مبيعات في الأعلى
 - ✓ وظيفة كاتب حسابات في الوسط

ملخص حول محور تقييم و تصنيف الوظائف

و بالتالي يكون الترتيب النهائي كالآتي

اسم الوظيفة	الترتيب	أساس الترتيب
مشرف مبيعات	1	الوظيفة الأعلى
مندوب مبيعات	2	
كاتب حسابات	3	
أمين صندوق	4	
سكرتير	5	الوظيفة الأدنى

عملياً لا يمكن لمقيم واحد أن يقوم بعملية الترتيب, لذا نلجأ إلى مجموعة من المقيمين ، و في هذه الحالة نأخذ متوسط ترتيب المقيمين أو الرتبة الأكثر تكراراً لنحصل على الترتيب النهائي .

2- طريقة الدرجات:

تتضمن تحديد عدد من الفئات أو الدرجات لوصف مجموعة من الوظائف. عند تقييم الوظائف بهذه الطريقة، يقارن المقيمون بين الوصف الوظيفي و وصف الفئة .

توفير ترتيب أو تصنيف للوظائف بناء على عملية مقارنة بسيطة أو على نظام تصنيف بسيط لعامل النقاط ، يتميز هذا النهج بدرجة منخفضة من العقلانية لأن الحكم على الأحجام النسبية للوظائف نسبي و راجع لتقييم ذاتي من القائم على تقييم الوظائف.

ثانياً: الطرق الكمية

1- طريقة التقييط:

هي طريقة تحليلية تتطلب الدراسة التفصيلية لمواصفات المنصب . و هي طريقة تتميز بدقتها النسبية و صحة نتائجها, و تقوم على أساس مقارنة الوظائف المراد تقييمها في ضوء عوامل مشتركة بين هذه الوظائف، بحيث تعطي الوظيفة عدداً من النقاط بالنسبة للعوامل المشتركة التي اختيرت كأساس للتقييم, و كلما حصلت الوظيفة على نقاط أكثر دل ذلك على أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى.

تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشاراً في العالم بسبب ما تتميز به من دقة و موضوعية ، و رغم أنها عرفت بعض التعديلات منذ ظهورها إلا أن أسسها ما تزال معتمدة في كل أنظمة و مناهج التقييم بالنقط المعمول بها إلى حد الساعة في الكثير من الدول و المنظمات . و يختلف عدد العوامل المعتمدة للتقييم من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل كل منظمة و نوعية المناصب الموجودة فيها، و قد دلت الدراسات التحليلية التي تمت خلال الثلاثين سنة الماضية أن هناك أربعة عوامل رئيسة تتخذ غالباً كمقياس لتقييم المناصب و هي: المهارة، المجهود، المسؤولية و ظروف العمل ، يتفرع كل واحد من هذه العوامل بدوره إلى مجموعة من العوامل الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:

ملخص حول محور تقييم و تصنيف الوظائف

العامل	طبيعته	مكوناته
<u>المهارة</u>	يتعلق هذا العامل بالمقدرات العقلية و الشخصية و البدنية، الفكرية منها أو المكتسبة و التي تؤهل العامل للقيام بمهامه على أحسن وجه.	- المستوى التعليمي - درجة الذكاء - قوة الشخصية - التفكير الفعال و المستقل - البنية الجسمية - الخبرة المهنية -
<u>المجهود</u>	كل ما يرتبط بالجهد الذهني و/أو العضلي الذي يبذله الفرد لإنجاز مهامه.	- الجهد الفكري - الجهد العضلي - الجهد البصري - الجهد النفسي - التحمل -
<u>المسؤوليات</u>	يقصد بها حجم الأعباء و مستوى المسؤوليات التي تقع على كاهل الفرد أثناء العمل.	- المسؤوليات عن الأفراد - المسؤوليات عن النتائج - المسؤوليات عن التجهيزات -
<u>ظروف العمل</u>	الظروف المادية و المعنوية التي تحيط بالفرد في العمل و التي تؤثر على قدراته و التي قد تعرض سلامته الجسدية أو النفسية للمخاطر.	- الحرارة أو البرودة - الغبار و الأتربة - المواد القابلة للاستنشاق - الضوضاء و الضجيج - القلق و الاكتئاب -

2- طريقة مقارنة العوامل أو المقارنة المزدوجة :

يقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس بعض العوامل ، غالبا هناك خمسة عوامل عالمية تتكون من المتطلبات العقلية و المهارات و المتطلبات البدنية و المسؤوليات و ظروف العمل .

فيها يجري مقارنة كل وظيفة مع الوظائف الأخرى بصفة ثنائية من حيث التعليم و الخبرة و المسؤولية والنتائج المترتبة و .. يتم تحديد أيهما أكثر أهمية بوضع خط تحت الوظيفة الأهم حسب المقيم و في النهاية يقوم بجمع الخطوط التي حصلت عليها كل وظيفة و ترتيب الوظائف وفقاً لعدد هذه الخطوط من الأعلى إلى الأسفل.

المزايا التي يقدمها تقييم الوظائف : وفقا لمنظمة العمل الدولية ، يوفر تقييم الوظائف المزايا التالية:

- ✓ تقييم الوظيفة كونه عملية منطقية وتقنية موضوعية يساعد في تطوير هيكل أجور ومرتب عادل ومتسق على أساس القيمة النسبية للوظائف في المؤسسة.
- ✓ من خلال القضاء على فروق الأجور داخل المنظمة ، يساعد تقييم الوظائف في الحد من النزاعات بين النقابات العمالية والإدارة ، و يساعد بدوره في تعزيز العلاقات المتناغمة فيما بينها.
- ✓ التقييم الوظيفي ييسر إدارة الأجور من خلال إنشاء التوحيد في معدلات الأجور.
- ✓ يوفر أساساً منطقياً لمفاوضات الأجور والمساومة الجماعية.
- ✓ في حالة الوظائف الجديدة ، يسهل تقييم الوظائف التعرف عليها في الهيكل الحالي للأجور والمرتبات.
- ✓ يعتمد الأداء كثيراً على الآلات من العامل نفسه. في مثل هذه الحالات ، يوفر تقييم الوظائف الأساس الواقعي لتحديد الأجور.

ملخص حول محور تقييم و تصنيف الوظائف

- ✓ يمكن أيضا استخدام المعلومات الناتجة عن تقييم الوظائف لتحسين إجراءات الاختيار والنقل والترقية على أساس متطلبات العمل النسبية.
- ✓ تقييم وظيفة معدلات الوظيفة ، وليس العمال. المنظمات لديها عدد كبير من الوظائف مع التخصصات. إنه تقييم العمل هنا مرة أخرى مما يساعد في تقييم كل هذه الوظائف وتحديد الأجور والمرتبات وإزالة الغموض فيها.
- ✓ **عيوب تقييم الوظيفة:** بالرغم من المزايا العديدة ، يعاني تقييم الوظائف من جملة من العوائق نذكر منها ما يلي:
- ✓ تقييم الوظيفة عرضة للخطأ البشري والحكم الذاتي. في حين لا توجد قائمة قياسية بالعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار لتقييم الوظيفة ، فهناك بعض العوامل التي لا يمكن قياسها بدقة.
- ✓ هناك اختلاف بين الأجور المثبتة من خلال تقييم الوظائف وقوى السوق. يقول كير و فيشر ، إن الوظائف التي تميل إلى أن تكون مرتفعة مقارنة بالسوق هي الوظائف الصغيرة والمرضة والكتابة ، في حين أن معدلات الحرف منخفضة نسبيا. من الأفضل أن تخدم المجموعات الأضعف بخطة التقييم أكثر من السوق ، فالأول يضع التركيز ليس على القوة ولكن على الإنصاف.
- ✓ عند تطبيق تقييم الوظيفة لأول مرة في منظمة ما ، فإنه يخلق الشكوك في أذهان العمال الذين يتم تقييم وظائفهم والنقابات العمالية التي قد تخلصهم من المساومة الجماعية لتحديد معدلات الأجور.
- ✓ كثيرا ما ينظر إلى أساليب تقييم الوظائف التي تفتقر إلى الأساس العلمي على أنها مشبوهة بشأن فعالية أساليب تقييم الوظائف.
- ✓ التقييم الوظيفي هو عملية مستهلكة للوقت تتطلب موظفين تقنيين متخصصين للقيام بها ، وبالتالي من المرجح أن تكون مكلفة أيضاً.
- ✓ لم يتم العثور على تقييم وظيفة مناسبة لتحديد القيمة النسبية للوظائف الإدارية التي هي موجهة نحو المهارة. لكن هذه المهارات لا يمكن قياسها من الناحية الكمية.
- ✓ نظراً للتغيرات في محتويات الوظيفة وظروف العمل ، فإن التقييم المتكرر للوظائف أمر ضروري. هذا ليس دائما سهلة وبسيطة.
- ✓ يؤدي تقييم الوظائف إلى تغييرات متكررة وكبيرة في هياكل الأجور والمرتبات. هذا ، بدوره ، يخلق عبئا ماليا على المنظمة.